

GIACOMO GARAVENTA
CARLA JANE KAUFMANN

PARLONS DE CE QUI NOUS UNIT

Une succession de PME réussie est le fruit de l'interaction de multiples disciplines

La succession d'une entreprise a une incidence directe sur les dimensions «entreprise-famille-capital» (voir encadré 1). Il en résulte pour toutes les personnes concernées des changements considérables sur le plan matériel, personnel et émotionnel. Des compétences interdisciplinaires et une approche globale comptent par conséquent parmi les facteurs décisifs en vue du succès du conseil et de l'accompagnement du processus de succession.

1. INTRODUCTION

Le niveau de stress lié à une succession est souvent assimilé à celui d'un divorce, à juste titre. Ceux qui transmettent leur entreprise doivent par exemple faire face à une perte de responsabilité, de pouvoir, de prestige et de passion. Cela ne laisse personne indifférent et le stress émotionnel est inévitable.

Ainsi, l'éventail des compétences de conseil requises dans différentes disciplines est large, allant du conseil fiduciaire et fiscal à la psychologie, avec par exemple une expérience de médiateur, de coach, etc., en passant par le savoir-faire juridique.

1.1 Impossible de régler seul une succession. Les conseillers qui accompagnent le processus de succession doivent absolument tenir compte de cette interdisciplinarité et disposer du savoir-faire en la matière ou compléter leurs propres compétences avec l'aide de partenaires de réseau qualifiés. En effet, les processus de succession reposant sur un concept global ont les meilleures chances d'atteindre un succès durable, au sens d'un entrepreneuriat multigénérationnel diversifié, alliant tradition et innovation.

Le modèle de succession global de l'Association faîtière suisse pour la succession d'entreprise (Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge, CHDU) fournit, avec sa Toolbox 21 (voir encadré 2), un guide et des points de repère importants pour l'accompagnement interdisciplinaire du processus de succession. Il illustre la manière dont on peut structurer

le «chaos de la réalité» dans le processus de succession. Le modèle de succession global de la CHDU est un développement du modèle du professeur Renato Tagiuri, qui a été professeur de sciences sociales en gestion d'entreprise à la Harvard Business School de 1957 à 1986. Le résumé présenté au ch. 2 fournit un aperçu et des conseils pratiques.

2. LES SEPT ÉTAPES DU PROCESSUS DE SUCCESSION GLOBAL

2.1 Situation initiale

Principe: *L'honnêteté est la meilleure des politiques... en particulier envers soi-même et sa famille!*

Les critères clés sont la stratégie à adopter pour la famille, le patrimoine, l'entrepreneur et l'entreprise, ainsi que le concept de vie futur. Un aspect important conférant à l'entrepreneur la liberté de réfléchir sincèrement aux motifs de la vente ou du règlement de succession envisagé et de prendre ainsi la bonne décision est que nul n'est obligé de vendre son entreprise. Chaque propriétaire d'entreprise a le droit de mettre un terme à l'œuvre qu'il a constituée.

Pour toutes les parties prenantes, l'obstacle le plus difficile à surmonter durant cette phase est de savoir comment et quand aborder le sujet.

Conseil pratique: Les conseillers ont tout intérêt à aborder la question de la succession avec leurs mandants. En omettant de le faire, ils risquent de perdre un mandat si c'est un autre

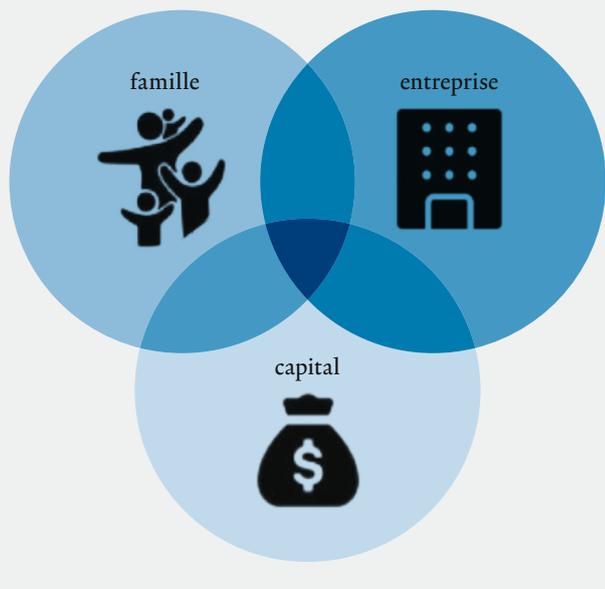


GIACOMO GARAVENTA,
PRÉS. DE CHDU.CH, PRÉS.
DE LA RÉGION D'AVENTURE
MYTHEN, DIVERS MANDATS
AU SEIN DU CONSEIL
CONSULTATIF/CA/CONSEIL
DE FONDATION, EXPERT EN
M&A, PROPRIÉTAIRE DE
NACHFOLGER.CH



CARLA JANE KAUFMANN,
M.A. LAW HSG, EXPORTE EN
SUCCESSION, ACTIONNAIRE
PRINCIPALE DE COMPANY-
MARKET, COPROPRIÉTAIRE
DE GETDIVERSITY, VICE-
PRÉSIDENTE DE LA CHDU

Encadré 1: INTERFACE ENTREPRISE-FAMILLE-CAPITAL



conseiller qui soulève ce point. En cas de désintérêt, le sujet est provisoirement classé sans suite. Une entrée en matière positive et ciblée sur le thème de la succession d'entreprise requiert une bonne relation de confiance et, souvent, fonctionne le mieux au niveau de la famille, avec des questions telles que:

- Votre entreprise et vous-même m'impressionnez et, pour cette raison, je me permets de vous demander
- si vous avez déjà parlé de la succession avec votre famille et vos enfants;
- si l'un ou plusieurs de vos enfants aimeraient prendre votre succession;
- si vous avez déjà des projets de succession ou si vous avez déjà réfléchi à ce sujet.

2.2 Scénarios de solutions

Principe: *Il existe toujours une solution de succession.*

Scénarios de solutions envisageables:

1. Succession intrafamiliale

- un enfant d'une famille
- plusieurs enfants d'une famille
- plusieurs enfants de plusieurs familles
- direction multigénérationnelle collégiale

2. Vente à des collaborateurs

- un collaborateur
- plusieurs collaborateurs
- un collaborateur ou une personne externe
- plusieurs collaborateurs et une personne externe
- plusieurs collaborateurs et plusieurs personnes externes

3. Vente à des personnes externes

- une personne externe
- plusieurs personnes externes

- une entreprise externe
- plusieurs entreprises conjointement
- un particulier et une personne morale

4. Pas de vente

- pas de changement de situation, mise en place d'une nouvelle direction et retrait dans le conseil d'administration
- cessation d'activité ordonnée et liquidation

Conseil pratique: Dans les scénarios 1 et 2, la personnalité et le potentiel de développement des personnes concernées figurent au premier plan. Quels sont les candidats qui détiennent le potentiel nécessaire pour diriger l'entreprise? Il vaut parfois la peine de considérer, outre la famille immédiate, d'autres parents, au sens plus large du terme (nièces, neveux, p. ex.). Pour les scénarios 3 et 4, l'étape décrite au ch. 2.3 est pertinente.

En tant que conseiller, il est important de garder une distance professionnelle par rapport à la situation et aux personnes afin de garantir la neutralité attendue. Il est également nécessaire d'accorder suffisamment de temps au processus; c'est le mandant qui donne le rythme.

2.3 Recherche d'un acheteur

Principe: *La mariée peut aussi faire sa demande.*

La recherche d'un acheteur doit être lancée et mise en œuvre étape par étape. Si tel n'est pas le cas, elle risque de rester vaine pendant des années. Les différentes options de recherche sont listées ci-après:

Recherche publique: annonce d'une entreprise ou d'une recherche d'acheteur sur une plate-forme en ligne comme companymarket.ch.

Longlist: liste d'entreprises ou de personnes pouvant entrer en ligne de compte en tant qu'acheteurs potentiels. Cette sélection se fonde sur un profil clair et sur une analyse préalable du marché et de la situation de l'entreprise concernée.

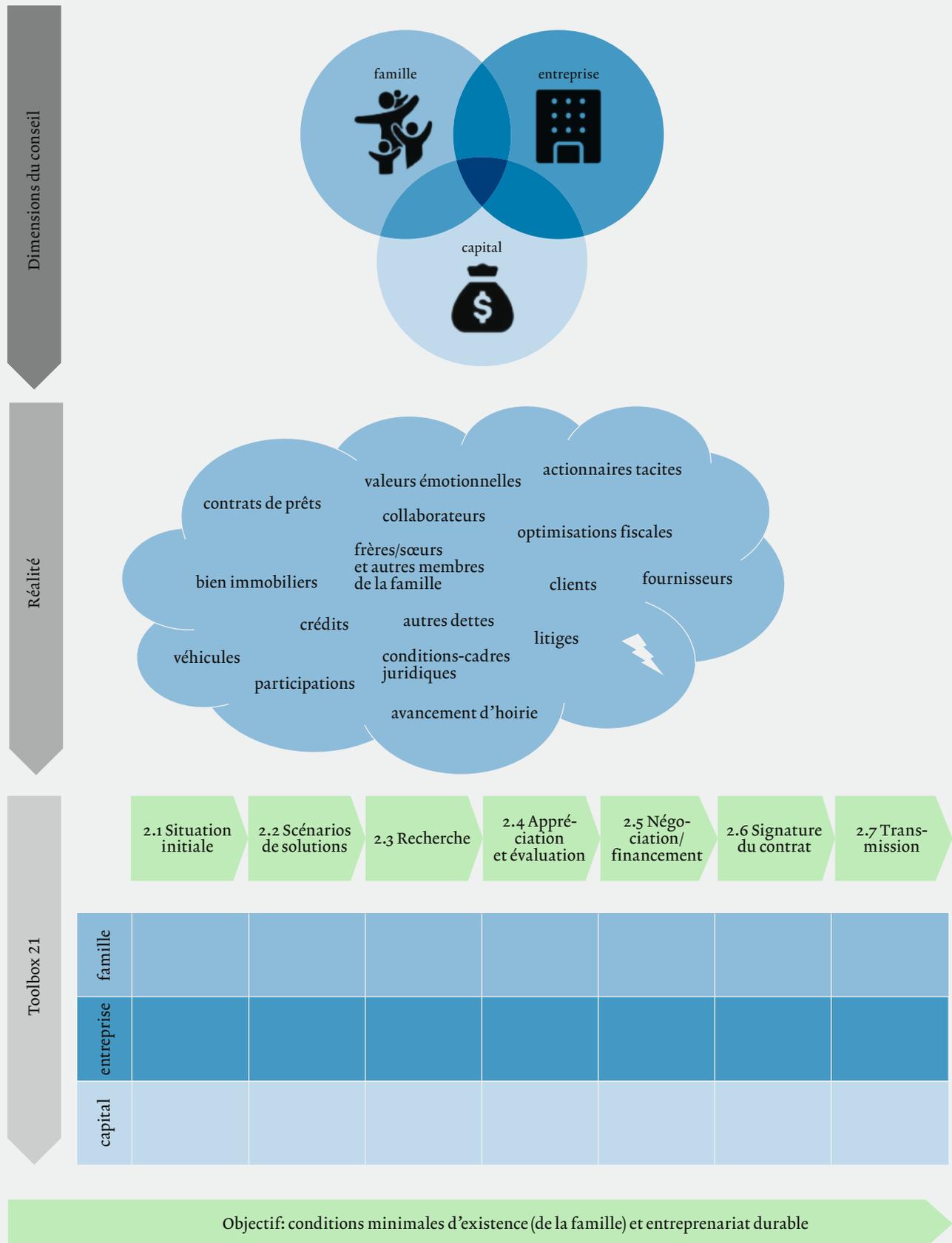
Shortlist: liste d'entreprises ou de personnes que le demandeur apprécie et qui, eu égard à la situation actuelle (stratégie de croissance, p. ex.), pourraient être considérées comme des acheteurs potentiels.

Questions pertinentes pour la longlist et la shortlist:

- Y a-t-il des clients susceptibles de poursuivre l'entreprise?
- Y a-t-il des fournisseurs susceptibles d'intégrer l'entreprise?
- Y a-t-il des partenaires de la branche désireux de se développer?
- Quelle est la situation actuelle du marché dans la branche du mandant et quelles sont les entreprises, au sein de cette branche ou d'une branche apparentée, qui poursuivent une stratégie de croissance?

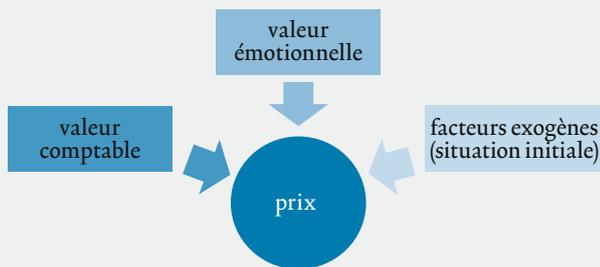
Conseil pratique: Le successeur est le «collaborateur» le plus important et éventuellement aussi plus coûteux. Il est donc essentiel de motiver les entrepreneurs à investir dans la recherche et l'identification de la personne ou de l'entreprise qui convient le mieux.

Encadré 2: MODÈLE DE SUCCESSION GLOBALE DE L'ASSOCIATION FAÏTIÈRE SUISSE POUR LA SUCCESSION D'ENTREPRISE (CHDU)



Source: Association faïtière suisse pour la succession d'entreprise (CHDU)

Encadré 3: PROCESSUS DE FORMATION DES PRIX LORS DES TRANSACTIONS DE SUCCESSIONS DE PME



Source: David Dahinden et Roger Huber, 2015

2.4 Appréciation et évaluation. La plupart des méthodes d'évaluation comme celles de la valeur intrinsèque, de la valeur de rendement, des flux de trésorerie actualisés ou des multiples sont suffisamment connues. La question essentielle est la suivante: qu'est-ce qui est juste, équitable, réalisable, et quelles sont les limites d'une approche exclusivement chiffrée? Le prix et la valeur sont deux critères totalement différents. La valeur émotionnelle, mais aussi des facteurs exogènes (voir encadré 3), comme la santé du propriétaire, jouent un rôle capital.

Conseil pratique: Il est important, pour les conseillers, que les aspects suivants aient été clarifiés, notamment:

- Dans quelle mesure le propriétaire s'est-il déjà détaché, sur le plan émotionnel, de l'entreprise avant la vente?
- La prévoyance vieillesse de l'entrepreneur fait-elle partie intégrante du prix? Si oui, où se situe la *bottom line* (limite inférieure) pour le «must» absolu de la prévoyance vieillesse, voire du luxe à la retraite?

Il est ainsi possible de définir ensemble des attentes réalistes et d'éviter que le vendeur soit déçu.

2.5 Négociation et financement

Principe: *Vouloir, c'est pouvoir.*

Négocier est toujours un exercice d'équilibriste. Plus l'achat est financé par des fonds propres, moins le financement dure. Plus les parties prenantes impliquées dans un financement et devant s'accorder sont nombreuses, plus le processus est long. Il peut être accéléré, par exemple, par un prêt du vendeur ou un élément d'ajustement du prix d'achat (*earn-out*).

Conseil pratique: «Un bon prix fait un peu mal à toutes les personnes impliquées», affirme Hans-Peter Ruepp, expert en succession et propriétaire de Ruepp & Partner. Une affirmation souvent confirmée dans la pratique.

Ainsi, il est d'une part décisif pour les conseillers de connaître et de comprendre parfaitement le seuil de tolérance de leurs mandants, c'est-à-dire jusqu'où ils peuvent aller sans perdre l'équilibre. D'autre part, l'une des tâches essentielles des conseillers consiste à piloter le processus, sur le plan matériel, temporel et émotionnel, en faveur du vendeur.

2.6 Signature du contrat

Principe: *Mieux vaut prévenir que guérir.*

Toute vente d'entreprise implique la conclusion de contrats divers: le contrat de vente, mais aussi, souvent, bon nombre de contrats séparés tels que notamment des contrats de vente de terrains, des contrats de prêt, des pactes d'actionnaires, des contrats de mariage et des pactes successoraux. Leurs détails factuels et techniques ne sont pas traités dans le présent article. Parallèlement, les contrats exigent des conseillers un très haut niveau de connaissances détaillées et de compétences.

Conseil pratique: Les conseillers doivent absolument veiller à soumettre régulièrement les étapes nécessaires à un examen critique, par exemple:

- Dans quelle mesure un examen de due diligence est-il judicieux pour quelle taille d'entreprise? Quel est le bon rapport entre les charges et les produits?
- Quelles prétentions en garantie faut-il prendre en considération?
- Quel est l'état des stocks de marchandises, de matériel, de matières premières, etc.? Des contrôles aléatoires s'imposent.
- La propre couverture contractuelle pour le mandat est-elle clairement et suffisamment réglée?

Et surtout: pour tous les thèmes et domaines importants ne relevant pas de la propre compétence, il convient de faire appel à d'autres experts, pour le bien de la cause, mais aussi des mandants.

2.7 Transmission. Dès lors que la succession a été engagée sur de bonnes bases, la phase de transition débute. Elle comprend le contrat de vente, la date d'effet et l'exécution/la clôture.

C'est là que commencent les fameux «100 jours après». Cette période a pour but d'intégrer l'acheteur avec le soutien des anciens propriétaires et d'instaurer, chez les collaborateurs, la clientèle et les fournisseurs, la confiance dans la nouvelle direction.

LE NOUVEAU COURS DE CERTIFICATION SUCCESSION D'ENTREPRISE

Une formation (continue) spécifique permettant aux conseillers d'approfondir et d'élargir leurs connaissances débute avec le séminaire d'une journée intitulé «Big Picture: une succession de PME réussie» qui se tiendra pour la première fois le 1er décembre 2022. Ce séminaire est proposé en prélude au cours de certification Succession d'entreprise qu'Expertsuisse et l'Association faîtière suisse pour la succession d'entreprise développent ensemble (<https://www.expertsuisse.ch/fr-ch/offre-complexe-de-formation-continue>). Les deux associations entendent ainsi contribuer à diminuer la complexité de la succession d'entreprise, à interconnecter les experts en succession, à promouvoir de manière ciblée la réussite des successions de PME et à établir une norme de qualité clairement définie pour le processus de succession.

Conseil pratique: Pendant cette phase, la compétence clé est la communication. Les changements liés à la succession devenant réalité, le niveau de stress de toutes les parties prenantes est alors particulièrement élevé. Résultat: des questions et, souvent, une incertitude passagère. Il est donc important de veiller à une transparence totale grâce à une communication bien structurée et compréhensible pour tous, tant vis-à-vis des collaborateurs que des clients, des acteurs du marché, des banques, des fournisseurs ou de la communauté. Même si le mandat de conseil paraît être achevé, ce n'est qu'à ce moment que commence la succession pour le jeune entrepreneur.

3. AVEC COMPÉTENCE ET EMPATHIE

De prime abord, cet aperçu des sept étapes et de leurs trois dimensions peut sembler (trop) simple. Toutefois, cela ne change rien à la complexité d'une succession globale et aux exigences élevées qu'elle impose aux conseillers. Ces derniers doivent disposer de compétences techniques, sociales et émotionnelles interdisciplinaires, adaptées à l'ensemble du processus de successoral. ■